

# 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Industri pupuk urea termasuk dalam lapangan usaha sektor industri pengolahan non migas. Pada tahun 2014 industri pengolahan non migas memberikan kontribusi sebesar 21 % pada PDB, dibandingkan dengan sektor pertanian, kehutanan dan perikanan yang hanya kontribusi sebesar 14% dari PDB (BPS 2015). Industri pengolahan non migas salah satunya industri pupuk urea memberikan kontribusi sebesar 12%, peringkat kedua setelah industri makanan, minuman dan tembakau yang memberikan kontribusi sebesar 36%. Industri urea termasuk kelompok industri pengolahan non migas yang memberikan kontribusi cukup besar terhadap PDB dan berpeluang untuk meningkatkan devisa negara. Komoditas urea yang dihasilkan oleh industri urea Indonesia pada tahun 2014 memberi kontribusi terhadap penerimaan devisa negara sebesar USD 475 juta dengan volume ekspor sebesar 1 027 000 ton dengan negara tujuan India, Bangladesh, Korea Selatan, Filipina, Thailand, Australia, New Zealand, Amerika Serikat, Brazil dan Meksiko (Pupuk Indonesia 2015).

Peluang peningkatan devisa negara juga terkait dengan daya saing industri di negara tersebut. Laporan *Global Competitiveness Index* (GCI) juga menemukan hubungan erat antara daya saing dan kemampuan ekonomi untuk memelihara, menarik, memperluas dan mendukung potensi yang ada. Meningkatnya pilar lingkungan ekonomi makro, inovasi dan efisiensi pasar barang akan berpengaruh terhadap daya saing industri urea Indonesia di perdagangan internasional. Indeks daya saing juga digunakan untuk rujukan dalam perbaikan daya saing industri. Penurunan peringkat daya saing Indonesia pada tahun 2015 mengindikasikan bahwa daya saing Indonesia di perdagangan internasional menurun yang berimplikasi juga terhadap daya saing industri urea Indonesia dan yang perlu diperhatikan adalah situasi fiskal, yaitu pengaruh tekanan harga energi, infrastruktur dan institusi merupakan tantangan kedepan bagi Indonesia untuk meningkatkan daya saingnya.

Industri urea merupakan salah satu industri pengolahan non migas strategis yang diproduksi di Indonesia dan faktor penting dalam pembangunan nasional khususnya pembangunan pertanian. Urea juga komoditas strategis yang dibutuhkan untuk ketahanan pangan untuk memenuhi hajat hidup orang banyak dan belum ada substitusinya yang lebih murah. Urea merupakan senyawa organik yang tersusun dari unsur karbon, hidrogen, oksigen dan nitrogen dengan rumus  $\text{CON}_2\text{H}_4$  atau  $(\text{NH}_2)_2\text{CO}$ . Urea lebih dikenal dengan nama carbamide, terutama di kawasan Eropa. Pada umumnya urea terbentuk dari proses oksidasi yang dalam tanah akan terhidrolisis dan melepaskan ion amonium. Selanjutnya, kandungan N dalam urea yang sebesar 46% akan digunakan oleh tanaman dalam bentuk amonium (Grain 2011). Industri urea sekitar 90% digunakan sebagai pupuk kimia dalam bentuk butiran curah dan digunakan dalam pertanian sebagai pupuk pemasok unsur nitrogen yang dibutuhkan oleh tanaman. Urea tidak hanya digunakan untuk pemenuhan unsur makro bagi tanaman tetapi juga digunakan untuk industri.

PT Pupuk Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara yang mengelola empat belas pabrik urea di Indonesia dengan kapasitas terpasang saat ini sebesar 8 297 juta ton per tahun dan merupakan representasi industri urea nasional. Negara produsen utama urea lainnya juga sama dengan Indonesia yang hanya memiliki satu perusahaan yang mengelola pabrik urea adalah Qatar melalui *Qatar Fertilizer Company* (Qafco), Saudi Arabia melalui *Saudi Arabia Fertilizer Company* (Safco), Malaysia melalui Petrochemical Nasional (Petronas) dan China melalui *China Blue Chemical*.

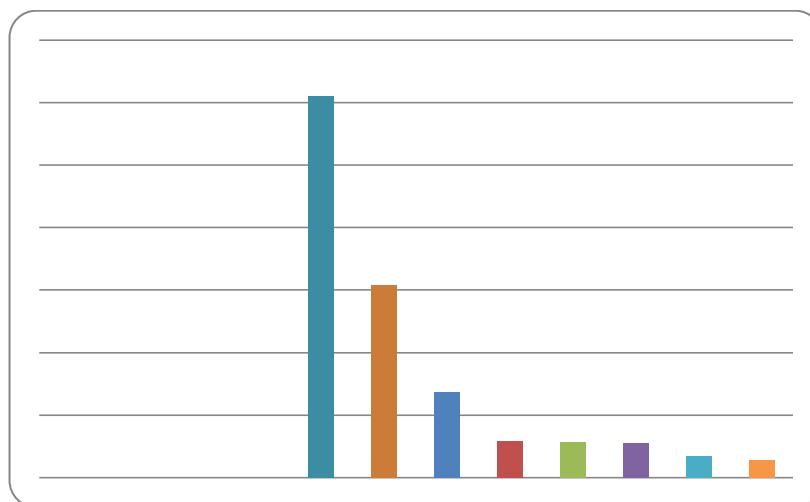
McFetridge (1995) dan Porter (1990) mengelompokkan pengertian daya saing dalam tiga kategori yaitu: (i) daya saing pada level perusahaan, (ii) daya saing pada level industri, dan (iii) daya saing pada level negara. Ketiga level ini saling berkaitan karena daya saing industri nasional sangat tergantung pada kondisi daya saing berbagai industri yang menopang perekonomian nasional dan daya saing industri ditentukan oleh daya saing perusahaan yang beroperasi dalam industri tersebut. Pada tiap level digunakan ukuran daya saing berbeda. Indikator daya saing pada level perusahaan diukur dari kemampuan menghasilkan keuntungan, efisiensi biaya, produktivitas dan pangsa pasar. Pada ukuran negara memiliki indikator yang berbeda dan indeks yang umum dipakai untuk mengukur tingkat daya saing negara adalah *Global Competitiveness Index* (GCI) yang diterbitkan setiap tahun oleh WEF dan *Revealed Comparative Advantage* (RCA).

Menurut Fertecon (2014) daya saing urea di pasar internasional terkait dengan harga ekspor dan pasokan. Harga ekspor dipengaruhi oleh pasokan dari China yang merupakan produsen urea terbesar dan permintaan pasar regular dari negara-negara Asia selatan, Asia Tenggara/Timur, Amerika Latin dan Oceania. Pada tahun 2012 harga urea mengalami penurunan yang disebabkan peningkatan pasokan dari Aljazair, UAE, Qatar, Oman dan melimpahnya ekspor dari China serta penurunan permintaan dari negara-negara di Asia Selatan dan Amerika Latin. Kelebihan pasokan terjadi karena meningkatnya produktivitas dari pabrik baru dan penurunan harga batubara yang secara tidak langsung akan mempengaruhi produksi urea di China yang menguasai 43% produksi urea dunia.

Daya saing urea Indonesia di pasar internasional diindikasikan rendah yang terlihat dari tingginya biaya produksi per ton dibandingkan dengan biaya produksi urea di Rusia, negara-negara di kawasan Timur Tengah, Malaysia, China dan Venezuela. Tingginya biaya produksi disebabkan tingginya harga gas dan tingginya konsumsi bahan baku gas. Volume ekspor merupakan sisa produksi setelah kebutuhan subsidi terpenuhi sehingga pangsa pasar ekspor urea Indonesia relative kecil.

Daya saing industri urea Indonesia perlu ditingkatkan seiring dengan bertambahnya produksi dengan selesainya pembangunan pabrik baru dan meningkatnya permintaan urea dunia dari 166 748 000 ton pada tahun 2012 menjadi 170 655 000 ton pada tahun 2013 dengan laju pertumbuhan 2.3% dan meningkat menjadi 174 221 000 ton pada tahun 2014. *International Fertilizer Association* (IFA) memperkirakan permintaan urea meningkat menjadi 189 069 000 ton pada tahun 2020 dengan pertumbuhan per tahun sebesar 2.3%. Peningkatan permintaan tersebut sebesar 58% di Asia, 19% di Amerika, 13% di Eropa, 7% di Afrika dan 3% di Oceania (IFA 2014). Tingginya permintaan urea dunia terlihat dalam Gambar 1. Total konsumsi urea dunia tahun 2014 sebesar 174 221 000 ton dan negara yang konsumsi urea cukup besar adalah China sebesar

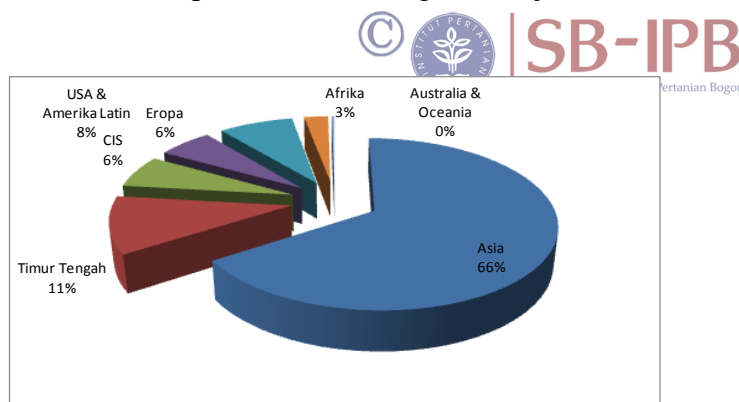
61 023 000 ton, India sebesar 30 730 000 ton, USA sebesar 13.747 000 ton, Pakistan sebesar 5 844 000 ton, Indonesia sebesar 5 723 000 ton, Brazil sebesar 5 496 000 ton, Canada sebesar 3 457 000 ton, Australia dan New Zealand sebesar 2 761 000 ton, Bangladesh sebesar 2 528 000 ton, Thailand sebesar 2 441 000 ton, Vietnam sebesar 2 202 000 ton dan Philipina sebesar 998 000 ton.



Sumber : Fertecon (2015)

Gambar 1 Konsumsi urea dunia tahun 2014

Meningkatnya permintaan urea dunia dimanfaatkan oleh negara-negara produsen untuk meningkatkan produksi dan mulai melakukan pembangunan pabrik baru untuk menangkap peluang pasar yang ada (FAO 2012). Produksi urea dunia tahun 2014 terlihat dalam Gambar 2. Total produksi urea dunia sebesar 174 204 000 ton yang diproduksi oleh negara-negara Asia sebesar 114 636 000 ton , Timur Tengah sebesar 19 182 000 ton, CIS sebesar 11 133 000 ton , Eropa sebesar 10 227 000 ton , Amerika Serikat dan Amerika Latin sebesar 13 963 000 ton , Afrika sebesar 4 501 000 ton dan Australia sebesar 514 000 ton (Frertecon 2015). Produksi urea dunia masih di dominasi oleh Asia sebesar 66%, Timur tengah 11% dan CIS sebesar 6% serta sisanya negara-negara lainnya. Produksi urea dunia pada tahun 2020 diperkirakan meningkat menjadi 199 068 000 ton atau 14 %.

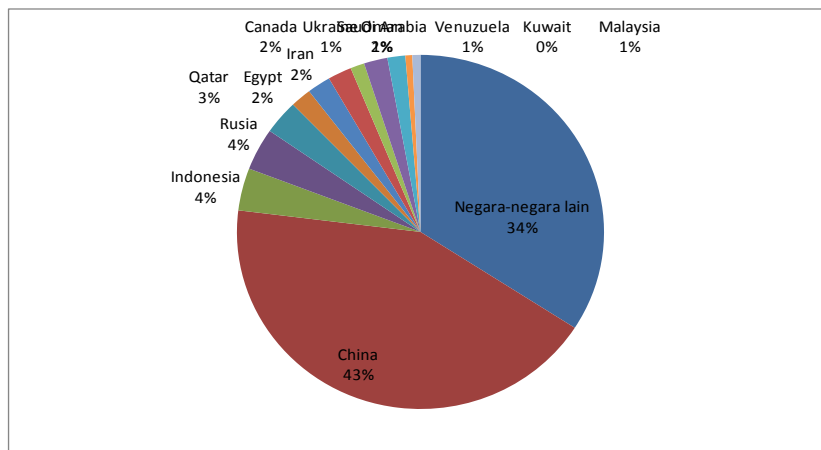


Sumber : Fertecon (2015)

Gambar 2 Produksi urea dunia tahun 2014



Negara produsen utama urea di dunia terlihat dalam Gambar 3. Pada tahun 2014 China sebesar 74 630 000 ton, India sebesar 23 100 000 ton, Indonesia 6 842 000 ton, Rusia 6 695 000 ton, Amerika Serikat sebesar 6 087 000 ton, Qatar 5 432 000 ton, Pakistan sebesar 5 401 000 ton, Mesir 3 974 000 ton, Iran 3 615 000 ton, Canada 3 653 000 ton, Saudi Arabia 3 622 000 ton, Oman 2 738 000 ton, Ukraina 2 158 000 ton, Malaysia 1 241 000 ton, Venezuela 1 059 000 ton, dan Kuwait 828 000 ton.



Sumber : Ferteco (2015)

Gambar 3 Negara produsen utama urea.

Indonesia merupakan produsen urea terbesar di Asean dengan kapasitas terpasang sebesar 8 297 000 ton dan tahun 2014 dan baru terutilisasi sebesar 81%. Produksi urea Indonesia tahun 2014 sebesar 6 742 000 ton, yang dialokasikan untuk kebutuhan dalam negeri (subsidi) dan industri sebesar 5 535 000 ton (83%) sisanya sebesar 1 200 000 ton untuk ekspor. Pada tahun 2020 produksi urea Indonesia akan meningkat menjadi 8 788 000 ton dan ekspor diproyeksikan meningkat sebesar 3 395 000 ton (Pupuk Indonesia 2015).

Produksi industri urea Indonesia yang terbesar di negara Asean tidak menjamin daya saing industri urea Indonesia tinggi. Hal tersebut tercermin dari Tabel 1 yang menunjukkan industri urea Indonesia dengan biaya produksi yang tinggi, utilitas yang rendah dan konsumsi gas yang tinggi di dibandingkan dengan negara-negara produsen urea lainnya. Selain itu, permasalahan yang terkait dengan lemahnya daya saing industri urea Indonesia adalah kesulitan mendapatkan jaminan ketersediaan gas dengan harga ke-ekonomian industri urea.

Industri urea Indonesia juga mengalami tantangan dengan penambahan kapasitas produksi di negara-negara eksportir terutama Cina, Malaysia, Qatar, Arab Saudi, Mesir, Rusia dan Venezuela. Indonesia juga akan bersaing untuk memasok negara-negara yang produksinya tidak mencukupi kebutuhan antara lain India, Pakistan, Bangladesh, Thailand, Vietnam, Philipina, Amerika Latin, Australia dan New Zealand. Asosiasi IFA memperkirakan pasokan urea dunia akan meningkat sebesar 3.6 % per tahun antara tahun 2012 dan 2018 sedangkan permintaan diproyeksikan meningkat sebesar 2.3 % pada periode yang sama. Industri urea Indonesia perlu mencari strategi peningkatan daya saing di pasar internasional dengan memperhatikan faktor-faktor biaya produksi dan letak

geografis pasarnya. Industri urea Indonesia mempunyai peluang yang besar untuk menguasai pasar ekspor di kawasan Asean, Amerika dan Australia dengan meningkatkan kerjasama perdagangan antar negara (Widyasanti 2010).

Tabel 1 Rerata biaya produksi, harga gas dan konsumsi gas produsen urea 2014

| Keterangan              | Rusia     | Timur Tengah | Indonesia | Malaysia  | Venezuela | China       |
|-------------------------|-----------|--------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Kap.Prod (Ton/Thn)      | 7 902 000 | 21 831 000   | 8 297 000 | 1 271 000 | 2 19 000  | 100 694 000 |
| Produksi (Ton/Thn)      | 6 695 000 | 19 182 000   | 6 742 000 | 1 241 000 | 1 059 000 | 74 630 000  |
| Utilisasi (%)           | 85        | 88           | 81        | 98        | 48        | 74          |
| Harga gas (\$/MMBTU)    | 5.0       | 3.8          | 6.0       | 5.5       | 3.0       | 5.5         |
| Gas Kons. (mmbtu/ton)   | 27        | 26           | 31        | 28        | 26        | Coal        |
| Biaya prod. (\$/Ton)    | 204       | 165          | 215       | 211       | 180       | 212         |
| Market Share ekspor (%) | 12.64     | 34.00        | 2.37      | 1.93      | 1.37      | 18.36       |

Sumber: Fertecon (2015)

Daya saing industri urea dipengaruhi oleh harga-harga input utama industri urea seperti harga gas, efisiensi pemakaian bahan baku gas dan teknologi pengolahan serta harga pasar internasional (Manos 2007). Harga urea di pasar Internasional juga berfluktuasi mengikuti hukum ekonomi karena pada tahun 2008 harga urea mencapai USD 740, tetapi dengan meningkatnya pasokan dari beberapa pabrik baru di China dan Vietnam serta turunnya harga bahan baku gas di negara-negara Timur Tengah dan negara-negara bekas Uni Soviet, maka harga urea di pasar internasional cenderung turun (Pupuk Sriwidjaja 2009).

Industri urea di Indonesia dibangun untuk pencapaian swasembada pangan dan memperkuat ketahanan pangan nasional dengan kewajiban untuk melakukan *Public Service Obligation* (PSO) berupa penyediaan urea subsidi dengan volume dan harga sesuai harga eceran tertinggi yang ditetapkan pemerintah. Industri urea sebagai badan usaha dituntut untuk dapat menghasilkan laba sebagaimana industri lainnya (Rachbini 2006). Kebijakan ini berpengaruh terhadap pendapatan industri urea karena harus menjual dengan harga yang ditetapkan pemerintah tidak berdasarkan harga pasar internasional. Tabel 2 menjelaskan adanya selisih harga urea di pasar internasional dengan harga eceran tertinggi yang ditetapkan oleh pemerintah dari tahun 2003 sampai 2014. Perbedaan tersebut merupakan kesempatan yang hilang yang dimiliki industri urea untuk mendapatkan keuntungan dari penjualan di pasar internasional.

Hasil penelitian Hendrawan (2012) bahwa terdapat tiga permasalahan besar yang dihadapi industri urea Indonesia yaitu: (i) ketersediaan dan harga bahan baku pupuk urea, baik yang berasal dari dalam negeri maupun yang diimpor, (ii) masalah perhitungan harga eceran tertinggi pupuk, dan (iii) pendanaan untuk kegiatan operasional dan pengembangan. Permasalahan yang dihadapi oleh industri urea Indonesia berkaitan dengan produktivitas yang selanjutnya akan mempengaruhi kemampuan bersaing di pasar internasional. Daya saing suatu

industri atau suatu negara merujuk kepada kemampuan produktivitas suatu industri atau negara tersebut (Kotabe dan Helsen 2000).

Tabel 2 Perkembangan harga ekspor urea

| No | Tahun | Harga Ekspor |         | HET       | Disparitas |
|----|-------|--------------|---------|-----------|------------|
|    |       | Rp/Ton       | USD/Ton | Rp/Ton    | Rp/Ton     |
| 1  | 2003  | 1 234 512    | 144     | 1 150 000 | 84 512     |
| 2  | 2004  | 1 331 315    | 149     | 1 050 000 | 281 315    |
| 3  | 2005  | 2 352 610    | 242     | 1 050 000 | 1 392 610  |
| 4  | 2006  | 2 557 800    | 279     | 1 050 000 | 1 507 800  |
| 5  | 2007  | 2 756 750    | 302     | 1 200 000 | 1 556 750  |
| 6  | 2008  | 7 072 929    | 731     | 1 200 000 | 5 872 929  |
| 7  | 2009  | 2 951 818    | 284     | 1 200 000 | 1 751 818  |
| 8  | 2010  | 2 761 840    | 304     | 1 200 000 | 1 561 840  |
| 9  | 2011  | 4 604 279    | 471     | 1 600 000 | 3 004 279  |
| 10 | 2012  | 4 411 181    | 446     | 1 800 000 | 2 611 181  |
| 11 | 2013  | 4 635 332    | 356     | 1 800 000 | 2 835 332  |
| 12 | 2014  | 4 482 560    | 324     | 1 800 000 | 2 682 560  |

Sumber: Pupuk Indonesia (2015)

Unsur penting yang dapat meningkatkan daya saing perusahaan antara lain bersumber dari keahlian sumberdaya manusia, tingkat kecanggihan teknologi dan sumber dana atau modal (Porter 1990). Peningkatan daya saing dapat dilakukan dengan perbaikan efisiensi produksi, efektivitas organisasi, pengembangan produk yang lebih baik, pembukaan pasar atau kombinasi dari semuanya (Kuncoro 2008). Apabila laba perusahaan mencukupi dapat digunakan untuk membangun unsur-unsur tersebut sehingga dapat diartikan bahwa laba perusahaan yang memadai menjadi sumber untuk memperkuat daya saing. Profitabilitas perusahaan dapat menentukan daya saing perusahaan dalam industri tersebut, karena dengan laba yang diperoleh akan dapat menciptakan suatu keunggulan dalam menghadapi persaingan.

### Perumusan Masalah

Persaingan internasional merupakan suatu perspektif baru bagi semua negara termasuk Indonesia, sehingga fokus strategi pembangunan industri di masa depan adalah membangun daya saing yang berkelanjutan di pasar domestik dan internasional. Daya saing merupakan salah satu alat ukur untuk mengetahui posisi suatu entitas dalam peta persaingan, baik lingkup industri, nasional, regional maupun internasional dan dapat digunakan untuk keberhasilan dan keberlanjutan industri tersebut menghadapi era globalisasi dan persaingan yang terbuka.

Permasalahan yang dihadapi industri urea di Indonesia yang sangat mendasar adalah (i) Ketersediaan dan harga bahan baku yaitu gas alam dan untuk mendapatkan bahan baku tersebut harus bersaing dengan industri lain yang memerlukan gas sebagai energi sehingga berpengaruh terhadap harga. Industri urea membutuhkan bahan baku gas sebesar 60% dari komponen biaya produksi dan harga gas untuk industri urea naik dari tahun ke tahun dan saat ini sudah



mencapai USD 6.00-7.00/MMBTU. (ii) Umur pabrik sudah tua dan teknologi masih menggunakan teknologi lama sehingga konsumsi bahan baku gas tinggi. Konsumsi gas untuk pabrik yang ada saat ini adalah 31-35 MMBTU/ton urea sedangkan konsumsi gas untuk pabrik baru yang menggunakan teknologi baru sebesar 26-28 MMBTU/ ton urea. (iii) Kebijakan penetapan volume urea subsidi yang harus disediakan oleh industri pupuk sehingga penjualan untuk ekspor setelah kebutuhan dalam negeri terpenuhi dan perhitungan harga pembelian pemerintah berdasarkan biaya produksi yang menyebabkan *opportunity loss* bagi produsen untuk mendapatkan margin yang maksimal. Industri urea tidak dapat maksimal mendapatkan dana keuntungan penjualan produknya oleh sebab itu pembangunan pabrik baru sangat terbatas (Pupuk Sriwidjaja 2009).

Daya saing industri urea Indonesia di pasar internasional diindikasikan rendah yang dilihat dari tingginya biaya produksi per ton urea dibandingkan dengan biaya produksi negara produsen urea lain yang disebabkan harga bahan baku gas lebih tinggi dan efisiensi pemakaian bahan baku gas rendah.

Berdasarkan perumusan masalah yang menjelaskan bahwa industri urea Indonesia memiliki kontribusi yang cukup tinggi terhadap PDB, daya saing di pasar internasional diindikasikan rendah karena biaya produksi per ton lebih tinggi dari produsen urea lainnya, kesulitan mendapatkan jaminan bahan baku gas dengan harga keekonomian industri pupuk, kebijakan penetapan volume dan harga pembelian pemerintah untuk subsidi dan utilitas pabrik yang rendah maka pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana struktur, perilaku dan kinerja pasar urea di pasar internasional?
2. Bagaimana daya saing urea Indonesia di pasar internasional?
3. Strategi apa yang diperlukan untuk meningkatkan daya saing industri urea Indonesia di pasar internasional?

### Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Menganalisis struktur dan perilaku dan kinerja pasar urea di pasar internasional .
2. Menganalisis daya saing urea Indonesia di pasar internasional.
3. Merumuskan strategi untuk meningkatkan daya saing industri urea Indonesia di pasar internasional

### Ruang Lingkup Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh industri urea Indonesia serta tujuan penelitian, maka ruang lingkup penelitian adalah sebagai berikut:

1. Industri yang diteliti dibatasi pada industri urea yang merupakan agregat dari perusahaan urea di Indonesia dan merupakan produk pupuk makro nutrien utama yaitu Nitrogen. Indonesia adalah produsen utama dan eksportir urea.
2. Fokus penelitian ini pada manajemen strategi untuk meningkatkan daya saing industri urea di Indonesia dalam menghadapi persaingan global.

3. Negara-negara produsen utama urea di dunia dipilih berdasarkan besarnya peran dari industri urea negara tersebut terhadap pasokan urea dunia.
4. Analisa daya saing menggunakan metode yang telah banyak dijadikan rujukan dalam berbagai penelitian sebelumnya.
5. Strategi peningkatan daya saing industri urea Indonesia dilakukan dengan mengacu pada metode formulasi yang telah banyak digunakan.

### **Kebaharuan**

Kebaharuan pada penelitian ini adalah kajian komprehensif daya saing industri urea yang menghasilkan strategi peningkatan daya saing urea Indonesia di pasar internasional dan strategi yang tepat dalam rangka peningkatan daya saing industri urea Indonesia agar mampu bersaing dan berkelanjutan dalam menghadapi era persaingan bebas. Diharapkan kajian ini mampu memberikan gambaran komprehensif industri urea Indonesia dan persaingan industri urea di pasar internasional. Penelitian ini menghasilkan kebaruan antara lain :

1. Kebaharuan struktur dan perilaku pasar urea di pasar internasional dengan data kondisi terbaru saat ini.
2. Alternatif pengukuran daya saing menggunakan indek dengan pendekatan data yang ada.
3. Menghasilkan strategi peningkatan daya saing industri urea yang dapat digunakan bagi regulator untuk membuat kebijakan yang komprehensif untuk industri pupuk khususnya urea di Indonesia

## **2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pengetahuan tentang teori ekonomi dalam ekonomi industri diperlukan untuk memahami dan menganalisa hubungan struktur, perilaku dan kinerja pasar. Pengertian industri menurut Hasibuan (1993) adalah kumpulan dari perusahaan-perusahaan yang menghasilkan barang-barang homogen atau barang-barang yang mempunyai sifat saling mengganti. Industri dapat diartikan sebagai kumpulan perusahaan-perusahaan sejenis dan dapat pula merujuk ke suatu sektor ekonomi yang didalamnya terdapat kegiatan produktif yang mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Suatu industri sangat bergantung kepada perilaku pembeli dan penjual, perilaku ini bergantung pada struktur pasar sedangkan struktur pasar kepada kondisi teknologi dan pemetaan produk.

Perumusan strategi peningkatan daya saing industri urea dilakukan setelah terlebih dahulu melakukan analisis tentang posisi daya saing industri urea. Tinjauan pustaka ini akan memaparkan pustaka yang berhubungan dengan analisis daya saing industri dan formulasi strategi peningkatan daya saing industri. Analisis daya saing memerlukan data tentang kondisi industri urea di negara-negara produsen utama urea serta beberapa metode analisis daya saing yang sudah banyak digunakan. Perumusan formulasi strategi peningkatan daya saing memerlukan pustaka tentang berbagai metode yang digunakan dalam merumuskan strategi peningkatan daya saing industri.



**Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan SB-IPB**



**SB-IPB**  
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

© Hak Cipta Milik IPB

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencatutumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan,

penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.